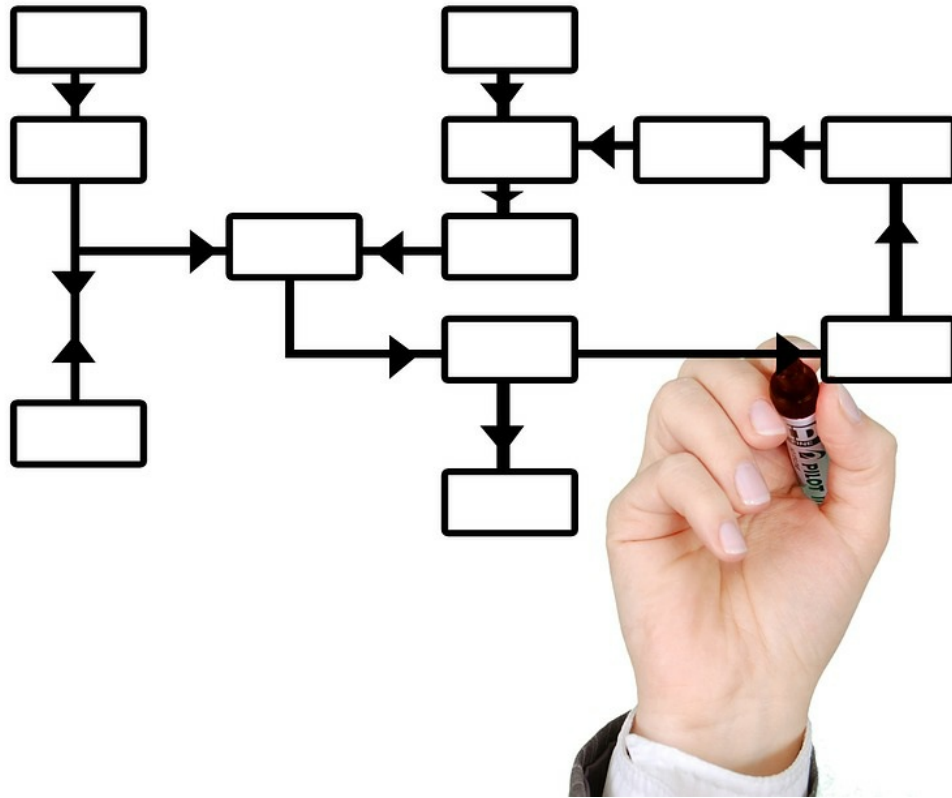


Article de management & de gestion

Le management par les processus



Introduction

Le management par les processus est un mode de management permettant de définir la qualité dans un projet. Cela passe par la concrétisation de plusieurs étapes, chacune étant dépendante de la précédente, ce qui permet de créer un flux de travail efficace dont chaque composant est une suite directe du précédent.

Chaque partie de cette méthode permet de mettre en application différents principes de la qualité.

Tout d'abord, définissons la notion de processus. Cela concerne l'enchaînement d'activités à valeurs ajoutées qui transforment des données d'entrées en données de sorties. Chaque élément de sortie d'un processus peut être un élément d'entrée d'un autre processus, permettant de créer une chaîne de processus dont chacun peut avoir un impact sur le précédent.

Une fois que la notion de processus a été comprise, il faut mettre en application un ensemble d'outils théoriques permettant d'appliquer ce qui s'appelle un management par les processus. Cela signifie que, dans la gestion d'un projet dans lequel nous souhaitons définir un certain niveau de qualité, l'application des actions visant à corréliser avec les attentes liées au projet, sera effectuée grâce à l'application des outils suivants.

1 - La cartographie des processus

Cette première étape va permettre de donner un visuel sur les processus qui vont être créés pour cadrer un projet. Celle-ci est cruciale car une bonne cartographie permet de mettre en avant l'ensemble des interactions des différents processus au sein du projet.

2 - La fiche d'identité des processus

Une fois la cartographie définie et les processus identifiés, il va s'agir ici de définir les fiches d'identités des dits processus. En respectant la norme de ces fiches, nous allons pouvoir mettre en avant les différents composants des processus afin de les définir de façon optimale et ainsi faciliter leur lecture et leur compréhension. Dans cette étape, chaque processus sera décortiqué pour définir un ensemble de propriété comme la liste des acteurs qui interagiront avec ce processus (l'équivalent d'un RACI) mais également les différents enjeux définis par celui-ci, ainsi que les éventuels contraintes et risques rencontrés lors de son application dans le projet. Chaque fiche d'identité sera accompagnée par un logigramme représentant l'enchaînement des grandes étapes du processus, en définissant les acteurs du processus pour chacune de ses étapes, les actions que ceux-ci vont devoir mener, et les outils dont ils auront besoin pour le réaliser.

3 - L'application de matrices

Les matrices vont avoir pour rôle de relier les processus avec différents domaines :

- **La matrice de contribution fonction / processus** : L'objectif de cette matrice est de vérifier que chaque poste de l'entreprise visée est identifié au sein de chaque processus défini, et d'aider chaque acteur à repérer sa contribution dans l'organisation pour chaque processus auquel il est attribué.
- **La matrice d'alignement stratégie / processus** : Cette matrice permet de valider la liaison entre les processus définis et les différents axes de stratégies de l'entreprise. Cela permet de vérifier l'adéquation entre les processus et la stratégie mise en place.
- **La matrice d'alignement attentes / processus** : Enfin, cette matrice permet d'identifier l'adéquation entre les attentes du client et les processus définis, afin de valider que les attentes du client soient correctement alignées avec les processus mis en place.

L'identification de chacun de ces matrices va permettre de se donner une meilleure visibilité quant aux différents sujets soulevés par les matrices citées précédemment et de vérifier différents types d'adéquation entre les attentes du produit et le management du projet.

4 - L'analyse de la valeur des processus

Il va s'agir ici de vérifier l'utilité pratique de chaque processus, et de chaque activité contenue dans les processus. Cette étape permet de valider les processus identifiés en les analysant par le biais d'un diagramme de décision. L'application de ce diagramme va permettre de définir la valeur ajoutée d'un processus si elle existe. Par exemple, si un processus est nécessaire à la réalisation d'un produit fini et contribue à la demande du client, permettra de fournir une valeur ajoutée directe au projet et ainsi valider l'existence de ce processus en tant que partie du projet.

5 - La revue des processus

Une fois les processus mis en place, testés et validés dans leur création de valeur ajoutée, l'application d'une revue de processus est l'étape suivante à la bonne application d'un management par les processus. En effet, une fois appliqués, ces processus doivent être revus afin d'optimiser leur existence. Ces revues de processus ont pour but de déceler les potentiels défauts soulevés par leur mise en pratique et les retours d'utilisations par les différentes ressources alloués sur la responsabilité de chacun des processus.

La mise en place de ces revues de processus, dont la responsabilité est tenue par le responsable du processus concerné, nécessite la récupération d'un certain nombre d'informations avant de se lancer dans la revue. Pour ne pas tous les lister, voici une liste non exhaustive de données à recueillir avant de définir une revue de processus : les objectifs et plans d'actions en cours, les examens d'incidents et de non conformités des processus, le bilan d'efficacité des processus, et bien d'autres données.

Une fois ces éléments récupérés, il convient de réunir l'ensemble des informations qui suivent et de les regrouper sous forme d'une fiche appelé "Compte rendu de revue de processus" qui aura pour rôle de tenir un écrit de la réunion découlant de cette revue de processus. Le compte rendu peut se définir comme suit :

1. **La fiche d'identité du processus** : Contient le nom et la version du processus sur lequel la revue est appliquée
2. **Le plan d'action** : Contient le plan d'action associé au processus dont fait l'objet la revue. Cela permet d'associé le

processus concerné avec les objectifs et plans d'actions définis, permettant ainsi de contextualiser le processus et de gagner en pertinence sur l'analyse.

3. **Résultats** : Dans cette partie, nous récupérons le retour sur les indicateurs reliés au processus concerné afin d'interpréter les statistiques récupérés. Cela permet d'avoir une vision sur les résultats directs de l'application d'un processus.
4. **Bilan de non-conformités & réclamations** : Cette partie contient les retours cruciaux effectués par les audits de non conformités et par les différentes réclamations qui auraient pu être mises en avant par l'utilisation du processus en situation.
5. **Audits qualité** : Permet de définir une date pour un futur audit afin de constater d'éventuelles améliorations à mettre en place.
6. **Propositions d'amélioration/opportunités** : Cette partie va contenir l'ensemble des propositions de valeurs qui ont été faites en vue de l'amélioration du processus.
7. **Conclusions** : Comme son nom l'indique, il va s'agir ici de faire une conclusion sur la revue du processus en mettant succinctement en avant les points cruciaux abordés pendant la revue.

6 - La mesure de maturité des processus

Enfin, une fois les processus testés, validés, mis à jour avec la mise en pratique de ceux-ci, il reste à mesurer la maturité des processus mis en place. Cette partie permet notamment de définir des niveaux de validations des processus afin d'apporter un indicateur sur la véracité des processus mis en place. Cet outil va ici permettre de déterminer un niveau et de mesurer progressivement l'évolution du processus.

Cette partie est possible avec l'utilisation d'une grille d'évaluation de chaque processus, sur différents niveaux. Il faudra ensuite passer chaque processus dans la grille d'évaluation afin de déterminer un niveau de qualité, un niveau de maturité du processus en question.

Une des méthodes d'évaluation (qui n'est pas fixe et peut être variable en fonction des entreprises, des projets, des attentes, etc ...) consiste en un découpage en quatre niveaux d'évaluation, donc chaque niveau va disposer d'une dizaine de questions.

Voici une liste possible de questions à mettre en place, en fonction du niveau :

Niveau d'évaluation	Questions
Niveau 1	Chaque personne connait-elle leur rôle et impact dans le processus ?
Niveau 2	Des actions correctives ont-elles été mises en place ?
Niveau 3	Des actions préventives ont-elles permis d'empêcher l'apparition d'un risque ?
Niveau 4	Les revues de processus ont-elles permis d'optimiser le processus ?

Le management par les processus est donc une méthode définie par étape, permettant de mettre en application une structure cadrée, hiérarchisée, évolutive. Un des principaux avantages de cette méthode est qu'elle permet de mettre en place un cadre théorique, avec une application pratique de ce qui est théorisé, en permettant l'amélioration continue du contenu créé.